

Peranan Iklim Organisasi Sebagai Pemboleh Ubah Penyederhanaan Ke Atas Hubungan Budaya Organisasi Dan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

*The Role Of Organizational Climate As A Moderator Variable Towards The
Relationships Of Organizational Culture And High Performance Work System*

Mohd Faizal Mohd Isa (m.faizal@uum.edu.my)
College of Business, UUM

Arifin Haji Zainal (arifin_zainal@uum.edu.my)
Open University Malaysia

Wan Shakizah Wan Mohd Noor (shakizah@uum.edu.my)
College of Business, UUM

Zulkiflee Daud (zulkiflee@uum.edu.my)
College of Business, UUM

Fatimah Omar (fatimah@pkrisc.cc.ukm.my)
Department of Psychology and Human Development, UKM

ABSTRAK

Persaingan dalam dunia perniagaan hari ini menjadi semakin terbuka dan mencabar. Keadaan ini menuntut organisasi supaya lebih fokus kepada menilai peranan faktor dalaman mereka seperti nilai dan persekitaran kerja organisasi supaya lebih berkualiti dan berdaya saing. Kajian ini dijalankan untuk meninjau pengaruh iklim organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Soal selidik digunakan untuk mengenal pasti senario semasa persepsi dalaman di kalangan 187 orang pekerja dalam industri penyiaran di Malaysia. Keputusan daripada analisis regresi berganda hierarki menunjukkan bahawa terdapat interaksi yang signifikan antara budaya organisasi dan iklim organisasi dengan amalan kerja berprestasi tinggi. Hasil kajian ini mengesahkan bahawa iklim organisasi bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhanaan bagi sistem kerja berprestasi tinggi dalam organisasi. Keputusan kajian mencadangkan bahawa penerapan amalan kerja berprestasi tinggi adalah berhubung dengan budaya dan iklim organisasi yang positif.

Kata Kunci: budaya organisasi, iklim organisasi, amalan kerja berprestasi tinggi

ABSTRACT

Today's world business competition become more open and challenging, This situation demands the organizations more focused to evaluate their role of internal factor such as value and work environment become more quality and competitive advantage. This study was undertaken to explore the influence of organizational climate in the relationship between organizational culture and high performance work system. A cross-sectional survey was performed to identify the current scenario of internal perception among 187 employees in Malaysian broadcasting industry. Result from hierarchy multiple regression analysis showed that there were significant interaction between organizational culture and organizational climate with high performance work system. The findings of this study confirm that the organizational climate acted as a moderator for high performance work system in the organization. Results suggest that greater use of high performance work systems is associated with positive organizational culture and climates.

Keywords: Organizational culture, organizational climate, high performance work system

PENGENALAN

Rancangan Jangka Panjang Ketiga (RRJP3) 2001 – 2010 menekankan kepentingan cabaran globalisasi ke atas dasar pembangunan negara ke arah membina sebuah negara yang berdaya tahan dan mampu bersaing di pasaran dunia. Ini dapat direalisasikan dengan perubahan sikap warga Malaysia ke arah keterbukaan minda dalam penerimaannya (Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga, 2001 – 2010). Fenomena ini telah mewujudkan persekitaran perniagaan yang semakin terbuka dan dinamik yang memerlukan organisasi memiliki daya saing yang teguh. Malahan isu-isu berkaitan globalisasi dan liberalisasi, peralihan ekonomi negara daripada ekonomi berasaskan pengeluaran kepada ekonomi berasaskan pengetahuan serta harapan pelbagai pihak perniagaan yang kian meningkat merupakan isu yang memerlukan pertimbangan sewajarnya daripada semua pihak di Malaysia. Ulrich (1998), mencadangkan bahawa persekitaran dan perubahan secara kontekstual akan membawa organisasi kepada cabaran bagi meningkatkan keupayaan kelebihan daya saing. Secara langsung, ia mendorong pengurusan sumber manusia membentuk keupayaan-keupayaan sumber manusia yang baru iaitu lebih globalisasi, bermodal intelek, perubahan secara berterusan dan keuntungan menerusi pertumbuhan organisasi yang mantap. Perkara ini dibuktikan lagi menerusi komitmen kerajaan melalui tindakan dalam RRJP3 Malaysia. RRJP3 bertujuan meningkatkan keutuhan dan daya saing negara melalui teras-teras pembangunan strategik antaranya ialah menghadapi persaingan antarabangsa melalui peningkatan produktiviti, pengukuhan sains dan teknologi, penyelidikan dan pembangunan, pengukuhan keusahawanan dan keusahawanan teknologi, serta pembangunan syarikat dan sektor awam bertaraf dunia; dan membangunkan ekonomi berasaskan pengetahuan dan memperkukuhkan pembangunan sumber manusia (Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga, 2001 – 2010).

Sebenarnya kedudukan daya saing sesebuah negara bukan sahaja ditentukan oleh faktor-faktor input tetapi juga nilai dalaman organisasi seperti keupayaan organisasi mewujudkan budaya organisasi yang benar-benar dapat menterjemahkan situasi organisasi selari dengan matlamat negara. Ini kerana dalam era dunia tanpa sempadan, pembangunan sumber manusia adalah penting bagi menyokong pembangunan ekonomi berasaskan pengetahuan. Negara berusaha membina teras pembangunan sumber manusia bagi menyediakan tenaga kerja yang berupaya menghadapi cabaran-cabaran ekonomi berasaskan pengetahuan serta dilengkapi dengan kemahiran pasaran. Chen (2004), menyarankan bahawa perubahan semasa persekitaran organisasi memerlukan mereka memiliki pekerja yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi, malahan dalam masa yang sama mereka mampu membuat adaptasi terhadap perubahan teknologi yang pesat. Di Malaysia, fenomena perubahan persekitaran tersebut turut menarik perhatian banyak organisasi, dan mereka mengambil keputusan melaksanakan proses penjenamaan semula sama ada produk, perkhidmatan atau organisasi seperti yang dilaksanakan oleh TELEKOM, Bank Simpanan Nasional, Jabatan Perkhidmatan Awam dan Media Prima. Ini kerana perubahan dalam strategi memerlukan analisis secara lebih mendalam ke atas set nilai, kepercayaan dan corak tingkah laku yang akan memberi panduan setiap hari ke atas prestasi organisasi, ini termasuk faktor budaya organisasi yang mempunyai pengaruh kuat ke atas perubahan tersebut.

Menurut Armstrong (2000), pembentukan strategi organisasi dan strategi sumber manusia perlu dilihat kepada persekitaran dalaman dan luaran organisasi. Ini memberi implikasi bahawa organisasi tidak akan membentuk dan menggunakan pendekatan amalan kerja yang sesuai tanpa mempertimbangkan keupayaan persekitaran dalaman dan luaran organisasi. Persekitaran dalaman termasuk falsafah pengurusan, budaya organisasi, dan gaya kepimpinan, selalunya menjadi panduan kepada pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Ini kerana persekitaran dalaman organisasi yang baik akan membantu meningkatkan kebolehan, keupayaan dan kemahiran pekerja yang akan membantu mencapai matlamat pengurusan sumber manusia sesebuah organisasi. Malahan strategi organisasi yang diguna pakai akan menentukan corak dan keupayaan prestasi pekerja bagi menyokong hala tuju sesebuah organisasi. Dalam situasi pasaran yang semakin bersaing ini, organisasi mesti melibatkan diri dalam keputusan perancangan perniagaan yang sesuai dan sut dengan tuntutan persekitaran untuk terus kekal dan maju (Neo, Hollenback, Gerhart dan Wrigth (2003). Pengetahuan organisasi yang sedikit berkaitan pengurusan sumber manusia secara strategik akan mencerminkan ketidakcekapan di dalam mengendalikan operasi perniagaan. Seharusnya organisasi mampu membentuk dan mengaktifkan persekitaran dalaman dan mengawal pengaruh persekitaran luaran dengan mengekalkan aset utama iaitu sumber manusia mereka sebagai benteng yang kukuh agar terus memiliki daya saing yang tinggi. Fazilah dan Zafir (2005), menyatakan bahawa budaya organisasi merupakan satu set nilai yang dikongsi bersama-sama warga organisasi dan mempengaruhi bentuk mereka berinteraksi sama ada sesama mereka atau bertindak balas terhadap faktor persekitaran dalaman dan luaran. Ini menyebabkan budaya mempunyai kesan yang positif terhadap keberkesanan organisasi bila ianya sehaluan dengan matlamat organisasi yang ingin dicapai. Manakala pengurusan sumber manusia strategik merupakan pendekatan menguruskan sumber manusia organisasi di mana mereka

akan mengintegrasikan dasar dan amalan personel dengan strategi organisasi serta matlamat yang akan dicapai oleh mereka (Rozhan 1995). Justeru, kejayaan organisasi di dalam melaksanakan fungsi pengurusan sumber manusia yang selari dengan pencapaian matlamat dan strategi organisasi akan mendorong sesebuah syarikat untuk bersaing dengan lebih baik sama ada secara dalaman atau luaran (Armstrong, 2000).

Kejayaan sesebuah organisasi akan bergantung kepada sejauh mana kekuatan budaya organisasinya menggalakkan dan membentuk pembangunan pekerja ke arah kompetensi yang tinggi di kalangan pekerja yang mampu member impak positif kepada prestasi organisasi. Budaya organisasi yang berjaya akan menawarkan persekitaran kerja yang menggalakkan pekerja bersedia dengan cabaran-cabaran semasa, bermotivasi dan diberi ganjaran yang positif ke atas prestasi dan sumbangan mereka kepada kejayaan organisasi. Oleh itu, budaya organisasi yang sesuai dan tepat merupakan faktor penting yang akan membantu kejayaan organisasi kerana setiap ruang operasi organisasi adalah menerusi manusia dan sumbangan merekalah yang akan menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Natiujahnya, ia merujuk kepada keadaan di mana pekerja adalah mereka yang bekerja dalam organisasi yang akan bertindak balas ke atas setiap aktiviti organisasi. Banyak hasil penyelidikan mendapati bahawa, budaya organisasi mempengaruhi pemilihan strategi, pembentukan tingkah laku organisasi, produktiviti dan daya saing. Justeru, kajian penyelidikan ini akan cuba merumuskan keupayaan budaya organisasi ke arah mengekalkan kelebihan daya saing menerusi pembentukan pengurusan sumber manusia strategik mereka. Pendekatan sumber manusia strategik yang dikaji ialah melalui pembentukan amalan kerja berprestasi tinggi dikalangan pekerja yang tinggi. Maka objektif kajian ialah untuk menilai peranan iklim organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhanaan ke atas hubungan budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi.

METOD KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian lapangan iaitu mengedarkan set soal selidik kepada semua peringkat pekerja dalam organisasi. Terdapat tiga pemboleh ubah kajian iaitu pemboleh ubah terikat iaitu pendekatan pengurusan sumber manusia strategik, manakala pemboleh ubah bebas ialah budaya organisasi dan pemboleh ubah penyederhanaan ialah iklim organisasi. Unit analisis kajian ialah semua lapisan pekerja yang berkhidmat di industri penyiaran di Malaysia. Industri penyiaran menjadi populasi bagi kajian ini kerana industri penyiaran di Malaysia mengalami kerancakan pertumbuhan dan perkembangan yang menyumbang secara signifikan kepada pertumbuhan ekonomi negara dan pencapaian daya saing negara pada peringkat antarabangsa. Jika dilihat dari segi pertumbuhan, industri ini telah mencatat pertumbuhan pendapatan agregat sebanyak 14.7% iaitu RM2.86 bilion pada tahun 2006 kepada RM3.28 bilion pada 2007. Manakala dari segi pendapatan syarikat penyiaran pula, menunjukkan peningkatan yang amat memberangsangkan iaitu secara purata mencatatkan peningkatan pendapatan sebanyak 10 hingga 25 peratus bagi tahun 2007 berbanding tahun 2006 (Laporan Prestasi Industri 2006). Senario ini amat bersesuaian dengan matlamat kajian iaitu untuk melihat peranan iklim organisasi dan budaya organisasi ke atas amalan kerja berprestasi tinggi. Selain itu, faktor penstrukturan dan penjenamaan semula organisasi dalam industri penyiaran negara di mana penubuhan Media Prima pada September 2003 menerusi penstrukturan semula korporat telah menjadikan mereka syarikat media terbesar di Malaysia manakala RTM pada bulan April 2005, telah melaksanakan penjenamaan semula bagi memantapkan kehadiran mereka dipersada dunia penyiaran Malaysia. Penjenamaan semula RTM, merupakan usaha bagi memupuk nilai murni yang menjurus kepada pembinaan sahsiah diri yang mantap menjadi asas dan teras RTM.

Pemilihan sampel kajian dibuat secara teknik persampelan bertujuan iaitu pemilihan sampel berdasarkan ciri-ciri yang mempunyai hubungkait yang erat dengan ciri-ciri populasi kajian. Selain itu, pensampelan bertujuan membolehkan pengumpulan maklumat terdiri daripada ahli populasi yang mudah memberi kerjasama dalam proses kutipan data (Sekaran, 2003). Pemilihan pensampelan bertujuan ini dilakukan dengan kerjasama penyelaras kajian di organisasi berkenaan. Penyelaras kajian menghantar surat arahan dan kebenaran menjalankan kajian berserta set soal selidik kepada setiap ketua jabatan dalam organisasi, seterusnya mengedar dan mengumpulkan kembali soal selidik kepada kakitangan di jabatan masing-masing. Jumlah keseluruhan pekerja bagi kedua-dua organisasi ialah 6,000 orang dan 450 set soal selidik telah diedarkan (Field (2000); Krejcie dan Morgan (1970); dan Sekaran (2003).

Borang soal selidik dibentuk berdasarkan empat bahagian. Bahagian A mengandungi lima dimensi budaya organisasi iaitu autonomi kerja, berorientasikan luaran, sumber manusia, penambahbaikan dan koordinasi jabatan di mana pengubahsuaian daripada van der Berg dan Wilderom (2004) dan van der Post, de Coning dan Smith (1997). Dimensi budaya organisasi oleh van der Berg

dan Wilderom (2004) digunakan dalam kajian ini kerana dimensi ini dapat mengurangkan jurang perbezaan pendapat secara teori dan praktikal budaya organisasi dalam kajian-kajian terdahulu. Bahagian B pula mengukur iklim organisasi yang dikemukakan oleh Denison (1982,1990, 1996, & 2000) yang mengandungi 17 item bagi menerangkan elemen organisasi kerja, aliran komunikasi, amalan pembuatan keputusan, kawalan dan pengaruh pengurusan dan ketiadaan kerenah birokrasi. Kajian ini menggunakan dimensi iklim organisasi Denison (1982,1990, 1996, & 2000) berdasarkan tiga alasan iaitu meminimumkan kekeliruan dan pertindihan antara dimensi serta item bagi mengkaji budaya dengan iklim organisasi; item iklim organisasi Denison (1982,1990, 1996, & 2000), telah menjalani beberapa proses kebolehpercayaan dan kesahan item; dan korelasi antara kesemua item dalam dimensi iklim organisasi ialah di antara 0.66 hingga 0.87. Manakala Bahagian C merupakan bahagian yang menjelaskan amalan kerja berprestasi tinggi yang diadaptasi daripada Den Hartog, Deanne, Verburg dan Robertg (2004) yang mengandungi 13 item. Bahagian D merupakan bahagian yang mengumpul maklumat demografi responden. Kajian ini menggunakan format skala Likert 5 pilihan iaitu markat yang diberi kepada setiap item ialah markat 5 bagi kenyataan yang sangat bersetuju dan markat 1 bagi kenyataan sangat tidak bersetuju bagi Bahagian A, B dan C.

Terdapat tiga langkah utama dalam proses menganalisa data kajian. Langkah pertama menentukan kebolehpercayaan data kajian menerusi kajian rintis dan kajian lapangan. Bagi memperoleh kebolehpercayaan alat kajian, prosedur Cronbach Alpha digunakan bagi menentukan aras konsisten dalaman alat kajian tersebut. Keputusan ujian nilai kebolehpercayaan kajian rintis dan kajian lapangan menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima ($\alpha > .80$). Langkah kedua melakukan penyemakan data kajian bagi mengetahui secara terperinci ciri-ciri sesuatu data kajian serta memastikan bahawa data-data yang dianalisis adalah data yang lengkap maklumatnya. bagi yang diperolehi Penyemakan data kajian juga adalah bagi memastikan data kajian memenuhi syarat asas yang diperlukan sebelum sesuatu analisis teknik multivariate dijalankan iaitu ujian taburan adalah normal; ujian *homoscedasticity* dan *linearity*; dan ujian kehadiran *outlier*. Hasil penyemakan data menunjukkan bahawa data kajian adalah memenuhi aplikasi analisis teknik multivariate (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1998). Langkah ketiga ialah melakukan analisis faktor di mana analisis faktor meringkaskan item-item yang mempunyai interkorelasi yang kuat bagi membentuk faktor-faktor yang mewakili dimensi kajian yang mampu menterjemahkan kepada data yang lebih bermakna bagi mencapai objektif kajian (sila rujuk Jadual 1). Langkah terakhir ialah langkah menganalisa data kajian dengan menggunakan analisis deskriptif bagi data demografi dan analisis inferensi (analisis regresi berganda hierarki) bagi data kajian berbentuk interval. Kesemua proses penganalisan data kajian adalah dibuat dengan menggunakan pakej komputer *Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS)* versi 12.

DAPATAN KAJIAN

Hasil daripada analisis faktor ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian, menghasilkan 6 faktor budaya organisasi, dua faktor iklim organisasi dan empat faktor bagi pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Ini ditunjukkan menerusi Jadual 1. Taburan responden kajian menunjukkan bahawa majoriti subjek terdiri daripada mereka yang berumur 30 ke atas (73.3%), perempuan (53.5%), berpendidikan peringkat institut pengajian tinggi (62.1%), tempoh berkhidmat kurang daripada 11 tahun (64.2%), jabatan televisyen (50.8%), bertugas dalam kategori bukan teknikal (54.5%), bekerja dalam kategori pengoperasian (55.1%) dan menjawat jawatan dalam kategori sokongan (55.1%). Maklumat terperinci profil demografi subjek dikemukakan dalam Jadual 2.

Keputusan analisis korelasi Pearson menunjukkan lima korelasi positif yang signifikan di antara lima dimensi budaya organisasi dengan pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi iaitu budaya organisasi berorientasikan penambahbaikan produk ($r = 0.580$), budaya organisasi berorientasikan kehendak pelanggan ($r = 0.525$), budaya organisasi berorientasikan kualiti pekerja ($r = 0.587$), budaya organisasi berorientasikan kebebasan melaksanakan kerja ($r = 0.468$), dan budaya organisasi berorientasikan kerjasama antara jabatan ($r = 0.617$). Tahap korelasi positif di antara kelima-lima dimensi budaya organisasi dengan pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi tersebut adalah pada tahap hubungan yang sederhana. Ini bermakna sekiranya kelima-lima dimensi budaya organisasi ini tinggi, maka pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi adalah pada tahap yang tinggi. Manakala budaya organisasi berorientasikan persepsi ke atas pekerja tidak mempunyai hubungan korelasi yang signifikan dengan amalan kerja berprestasi tinggi. Keputusan lengkap ditunjukkan dalam Jadual 3.

Hasil analisis regresi berganda hierarki menunjukkan peranan iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik ke atas hubungan budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Nilai R^2 dalam Model 1 berdasarkan Jadual 4 ialah .514, dan apabila pemboleh ubah iklim organisasi

berasaskan amalan pengurusan terbaik dimasukkan dalam Model 2, nilai R^2 berubah kepada .529. Manakala dalam Model 3 iaitu hasil daripada kesan interaksi menunjukkan nilai R^2 berubah kepada .639. Ini bermakna dalam Model 2, kehadiran iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik, merubah nilai R^2 sebanyak 1.5% dan dalam Model 3 pula R^2 menunjukkan peningkatan sebanyak 10.9% apabila proses interaksi antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah penyederhanaan berlaku. Perubahan dalam R^2 ini menunjukkan bahawa terdapat kesan penyederhanaan iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik ke atas hubungan antara budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Seterusnya daripada Jadual 3.0 juga menunjukkan bahawa semua nilai F bagi setiap model adalah signifikan pada aras keertian $p < .05$ dan ini membuktikan bahawa terdapat hubungan secara signifikan antara amalan kerja berprestasi tinggi, budaya organisasi dan iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik. Nilai F yang signifikan menjelaskan bahawa interaksi pemboleh ubah bebas dan penyederhanaan adalah disahkan kehadiran dalam meramalkan hubungan budaya organisasi dan pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Manakala analisis berganda regresi hierarki juga mendapati bahawa terdapat kesan interaksi yang signifikan di antara budaya organisasi berorientasikan penambahbaikan produk [$t = 2.077$, $p < 0.05$], budaya organisasi berorientasikan kualiti pekerja [$t = 4.504$, $p < 0.05$] dan budaya organisasi berorientasikan kerjasama antara jabatan [$t = - 5.352$, $p < 0.05$] dengan iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik ke atas pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi. Lain-lain dimensi budaya organisasi tidak mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik ke atas pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi. Keputusan lengkap ditunjukkan di Jadual 5.

Manakala, peranan iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik ke atas hubungan budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi mendapati berlaku perubahan dalam nilai R^2 . Merujuk Jadual 6, didapati nilai R^2 dalam Model 1 ialah .514, dan apabila pemboleh ubah iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik dimasukkan dalam Model 2, nilai R^2 berubah kepada .515. Manakala dalam Model 3 iaitu hasil daripada kesan interaksi menunjukkan nilai R^2 berubah kepada .596. Ini bermakna dalam Model 2, kehadiran iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik, merubah nilai R^2 sebanyak 1% dan dalam Model 3 pula R^2 menunjukkan peningkatan sebanyak 8.1% apabila proses interaksi antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah penyederhanaan berlaku. Perubahan dalam R^2 ini menunjukkan bahawa terdapat kesan penyederhanaan iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik ke atas hubungan antara budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi. Berdasarkan Jadual 4.0 juga menunjukkan bahawa semua nilai F bagi setiap model adalah signifikan pada aras keertian $p < .05$ dan ini membuktikan bahawa terdapat hubungan secara signifikan antara amalan kerja berprestasi tinggi, budaya organisasi dan iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik. Nilai F yang signifikan menjelaskan bahawa interaksi pemboleh ubah bebas dan penyederhanaan adalah disahkan kehadiran dalam meramalkan hubungan budaya organisasi dan pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi.

Hasil kajian juga mendapati bahawa terdapat kesan interaksi iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik, hasil kajian menunjukkan terdapat kesan interaksi yang signifikan di antara budaya organisasi berorientasikan kehendak pelanggan [$t = - 3.864$, $p < 0.05$], budaya organisasi berorientasikan kualiti pekerja [$t = 2.580$, $p < 0.05$], budaya organisasi berorientasikan kebebasan melaksanakan kerja [$t = 2.063$, $p < 0.05$], budaya organisasi berorientasikan persepsi ke atas pekerja [$t = 3.845$, $p < 0.05$] dan budaya organisasi berorientasikan kerjasama antara jabatan [$t = - 2.875$, $p < 0.05$] dengan iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik ke atas pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi. Manakala budaya organisasi berorientasikan penambahbaikan produk tidak mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik ke atas pendekatan amalan kerja berprestasi tinggi. Keputusan lengkap ditunjukkan di Jadual 7.

PERBINCANGAN

Keputusan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi budaya organisasi dengan amalan kerja berprestasi tinggi tetapi pada darjah kekuatan yang berbeza-beza. Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian yang dilakukan oleh Aycan, Kanungo dan Sinha (1999), Corbett dan Rastrick (2000), dan Wilderom dan van den Berg (2000). Ini kerana terdapat pemahaman dan perkongsian bersama yang jelas dan bermakna mengenai matlamat dan falsafah pengurusan antara majikan dan pekerja. Ini bermakna matlamat dan falsafah pengurusan organisasi telah dikomunikasikan dengan baik kepada pekerja-pekerja organisasi. Seterusnya, ianya menyedarkan pekerja-pekerja agar menyumbang kepada matlamat yang telah diputuskan oleh organisasi. Keselarian serta kejelasan matlamat organisasi antara pekerja-pekerja membantu segala pelaksanaan tugas dan kerja dalam organisasi menjadi lebih cekap dan berkesan (Fazilah dan Zafir, 2005). Hasil temuduga kajian juga

menyatakan bahawa organisasi sentiasa menyedarkan pekerja-pekerja mereka berkaitan dengan matlamat dan halatuju organisasi yang perlu dicapai oleh semua pihak. Dapatan soal selidik kajian juga menunjukkan bahawa para pekerja di kedua-dua organisasi amat jelas tentang hala tuju dan matlamat organisasi mereka (min skor bagi item tersebut adalah 4.000). Ini membantu mereka memahami setiap tindakan yang dilaksanakan oleh organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Sehubungan itu, pemahaman matlamat dan objektif yang jelas bertindak sebagai panduan kepada pekerja-pekerja agar terus meneliti dan mengamalkan setiap dimensi budaya organisasi yang dikehendaki oleh organisasi mereka seperti berorientasikan penambahbaikan produk, berorientasikan kehendak pelanggan, berorientasikan kualiti pekerja, berorientasikan kebebasan melaksanakan kerja dan berorientasikan kerjasama antara jabatan dalam mencapai amalan kerja berprestasi tinggi dalam pengurusan sumber manusia strategik organisasi. Manakala bagi organisasi pula, ketelusan dan keterbukaan dalam mengamalkan budaya organisasi membantu pekerja lebih serasi dan setia bekerja di organisasi tersebut. Misalnya perkara berkaitan sistem pengurusan prestasi organisasi, di mana keberkesanan sistem ini banyak diterjemahkan menerusi falsafah dan polisi organisasi; dan sikap, kemahiran, komitmen dan nilai dalam melaksanakan serta mentadbir tanggungjawab tersebut. Ini dijelaskan menerusi dapatan kajian dimensi budaya organisasi berorientasikan persepsi ke atas pekerja yang mempunyai hubungan korelasi negatif yang signifikan dan tahap hubungannya adalah pada tahap yang sangat lemah terhadap pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Jika persepsi ke atas prestasi pekerja adalah negatif, maka pekerja akan membuat tanggapan bahawa nilai yang dipegang oleh organisasi terhadap mutu kerja yang mereka laksanakan adalah negatif dan akhirnya berlaku konflik dalaman pekerja yang menjurus kepada tindakan meninggalkan organisasi.

Falsafah pengurusan sumber manusia juga menyumbang kepada hubungan yang wujud di antara budaya organisasi dengan pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Menurut Armstrong dan Long (1994), falsafah dalam mengurus sumber manusia organisasi merupakan satu isu strategik yang luas yang dihubungkan dengan gaya pengurusan. Ianya juga perlu ditekankan dalam membentuk ciri-ciri berkaitan budaya organisasi. Manakala perkaitannya dengan pengurusan sumber manusia strategik dapat dijelaskan menerusi definisinya iaitu bagaimana sesuatu tugas atau kerja itu perlu dilaksanakan pada masa kini dan masa hadapan. Maka pembentukan budaya organisasi dalam sesebuah organisasi akan memandu pekerja-pekerja bertingklaku dan bertindak balas mengikut halatuju, matlamat dan falsafah yang diamalkan oleh organisasi tersebut. Manakala pembentukan dan pembangunan aktiviti pengurusan sumber manusia strategik juga merujuk kepada matlamat dan strategi organisasi. Matlamat dan strategik ini dibentuk berteraskan analisis persekitaran dalaman seperti budaya organisasi. Kajian oleh Mohammad dan Ang (1987), ke atas dalam kajian ke atas National Technics Matsushita, mendapati daripada falsafah Matsushita yang mempercayai bahawa, melalui penglibatan dan budaya organisasi yang diamalkan, membolehkan anak-anak syarikat Matsushita mempunyai budaya organisasi sepunya dan keunikan budaya organisasinya yang tersendiri. Ini kerana kesan daripada falsafah Matsushita yang difahami dan dikongsi bersama oleh semua lapisan pekerja-pekerja Matsushita.

Hasil kajian menunjukkan terdapat kesan interaksi di antara dimensi budaya organisasi dan amalan kerja berprestasi tinggi mengikut dua dimensi iklim organisasi tersebut tetapi pada darjah dan hubungan yang berbeza-beza. Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Wilderom dan van den Berg (2000), dan Maull, Brown & Cliffe (2001). Ini kerana terdapat pendekatan yang berbeza dalam gaya kepimpinan organisasi yang diamalkan oleh pengurus-pengurus di sub-sub unit kerja dan jabatan-jabatan dalam sesebuah organisasi. Pendekatan yang berbeza dalam gaya kepimpinan pengurus-pengurus tersebut dalam sesebuah organisasi yang menjurus kepada pembentukan persepsi yang berbeza-beza di antara jabatan-jabatan, stesen bertugas atau unit bekerja. Persepsi yang berbeza-beza ini mewujudkan tingklaku yang berbeza dalam menguruskan jabatan, unit atau stesen bekerja masing-masing. Gaya kepimpinan boleh dikelaskan kepada dua gaya utama iaitu gaya kepimpinan berorientasikan tugas dan gaya kepimpinan berorientasikan pekerja. Para pengurus yang memberi tumpuan terhadap tugas (pengeluaran) didapati cenderung menetapkan piawai kerja yang ketat di mana penyeliaan dan penyusunan berkaitan kerja dibuat secara dekat dan rapi. Manakala para pengurus yang memberi tumpuan kepada pekerja pula lebih cenderung menggalakkan penyetaan orang bawahannya untuk menetapkan matlamat dan keputusan kerja mereka. Di samping itu, pengurus kategori ini akan membantu memastikan pencapaian prestasi yang tinggi dengan cara menanamkan semangat percaya-mempercayai dan saling hormat menghormati antara satu sama lain (Md. Zahir, 2000).

Keputusan ujian analisis regresi berganda hierarki kajian ini, menunjukkan bahawa terdapat kesan interaksi yang signifikan yang berbeza-beza di antara budaya organisasi dengan iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik dan iklim organisasi berasaskan amalan birokrasi terbaik ke atas pendekatan pengurusan sumber manusia strategik organisasi. Ini kerana jika iklim

organisasi berkecenderungan mengutamakan pengurusan terbaik seperti penambahbaikan produk secara berterusan dan komunikasi dua hala dalam setiap lapisan pekerja dan ianya lebih menjurus kepada pendekatan gaya kepimpinan berorientasikan tugas atau pengeluaran yang bersesuaian dengan budaya organisasi berorientasikan kualiti pekerja, berorientasikan persepsi ke atas pekerja berorientasikan kerjasama antara jabatan. Sedangkan jika iklim organisasi lebih menjurus kepada amalan birokrasi terbaik, gaya kepimpinan lebih bercirikan penumpuan kepada pekerja di mana ia digambarkan dengan ciri-ciri budaya organisasi berorientasikan kehendak pelanggan, berorientasikan kebebasan melaksanakan kerja dan berorientasikan persepsi ke atas pekerja. Seterusnya, fungsi kepimpinan sebagai fungsi penyelesaian akan mempengaruhi peranan yang dimainkan oleh iklim organisasi sehingga mewujudkan kesan interaksi signifikan yang berbeza-beza budaya organisasi ke atas pendekatan pengurusan sumber manusia strategik berprestasi tinggi, berpenglibatan tinggi, berkomitmen tinggi dan berganjaran tinggi.

RUMUSAN

Hasil kajian ini telah menghuraikan bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap amalan kerja berprestasi tinggi. Manakala iklim organisasi memberi kesan interaksi ke atas hubungan budaya organisasi dengan amalan kerja berprestasi tinggi. Justeru, organisasi yang ingin memiliki kelebihan daya saing menerusi sumber manusia, perlu memikirkan amalan budaya organisasi yang baik dan bersesuaian dengan iklim organisasi serta pemilihan pendekatan amalan kerja yang sesuai dan berpadanan dengan halatuju organisasi masing-masing. Kajian ini telah mengemukakan bukti bahawa penyesuaian boleh dilaksanakan ke atas sesetengah nilai dalam budaya organisasi dan iklim organisasi bagi memastikan pemilihan pendekatan pengurusan sumber manusia strategik iaitu amalan kerja berprestasi tinggi. Ini kerana tingkahlaku pekerja dalam organisasi terhasil daripada pegangan dan pemahaman mereka terhadap nilai-nilai organisasi yang diterjemahkan oleh nilai-nilai dalam budaya organisasi tersebut. Contohnya kualiti perkhidmatan yang diberi kepada pelanggan adalah dorongan daripada nilai budaya organisasi berorientasikan penambahbaikan produk dan berorientasikan kehendak pelanggan. Ini kerana cara bagaimana seseorang atau sekumpulan pekerja melakukan dan melaksanakan sesuatu kerja atau tugas dalam sesebuah organisasi adalah dipengaruhi oleh ciri-ciri tingkahlaku pekerja mereka dan ianya akan menjadi aset kepada organisasi jika tingkahlaku tersebut adalah tepat bagi membantu organisasi mencapai kejayaan dalam persekitaran persaingan industri mereka (Richard & Johnson, 2004). Justeru, tingkahlaku yang positif dapat dibentuk menerusi keselarasan nilai yang dimiliki oleh pekerja dengan nilai organisasi tempat mereka bekerja dan pekerja akan belajar bagi meminimumkan percanggahan nilai tersebut dan mereka akan memperbetulkan tingkahlaku mereka mengikut halatuju sesebuah organisasi. Menurut Ostroff, Kinicki dan Tamkins (2003), menyatakan bahawa tingkahlaku organisasi menyediakan ruang kepada pengurus dan organisasi untuk memahami dengan lebih mendalam mengenai pengurusan pekerja di tempat kerja dan dapat memotivasikan pekerja untuk meningkatkan produktiviti mereka. Di samping itu, persepsi organisasi ke atas pekerja ke atas pekerja juga mempengaruhi pembentukan tingkahlaku pekerja mereka. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa budaya organisasi berorientasikan persepsi ke atas pekerja berhubungan secara negatif dengan pendekatan pengurusan sumber manusia strategik. Ini bermakna jika persepsi organisasi seperti pekerja tidak dapat memberi prestasi terbaik mereka terhadap kerja, maka pekerja juga akan bertingklaku secara negatif dan akan memberi kesan ke atas pemilihan pendekatan pengurusan sumber manusia strategik organisasi tersebut.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa terdapat kesan interaksi yang signifikan di antara budaya organisasi dengan iklim organisasi ke atas amalan kerja berprestasi tinggi. Kesan interaksi ini juga menjelaskan bahawa kesesuaian nilai dalam budaya organisasi dengan iklim organisasi yang diwujudkan akan menentukan pemilihan pendekatan pengurusan sumber manusia strategik yang digunakan oleh sesebuah organisasi. Sebagai contoh, budaya organisasi berorientasikan kerjasama antara jabatan mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan iklim organisasi berasaskan amalan pengurusan terbaik ke atas pendekatan amalan kerja berprestasi. Ini membuktikan bahawa organisasi perlu menekankan kepada pemilihan strategik dan adalah menjadi tanggungjawab pengurusan untuk mengenalpasti, membangunkan dan menggunakan secara berkesan sumber-sumber utama bagi mencapai pulangan yang maksimum. Di samping itu, kejayaan ini hanya dapat dicapai menerusi pembentukan tingkahlaku pekerja yang betul seperti komunikasi dua hala, perkongsian maklumat antara jabatan dan pekerja serta penyelesaian masalah bersama-sama antara jabatan.

RUJUKAN

- Armstrong, M. 2000. *Strategic human resource management: A guide to action*, Ed. ke-2. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., dan Long, P. 1994. *The reality of strategik HRM*. London: Institute of Personanel and Development.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., & Sinha, J.B. 1999. Organizational culture and human resource management practices. The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. **30**(40):501-526.
- Chen, L.Y. 2004. Examining the effect of organizations culture and leadership behaviors on organization commitment, job satisfactions and job performance at smal and middle-sized firma of Taiwan. *The Journal od American Academy of Business*. **September**:432-438.
- Corbett, L.M., & Rastrick, K.N. 2000. Quality performance and organizational culture. A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **17**(1): 14-26.
- Den Hartog, D.N. & Verburg, R.M. 2004. High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*. **14**(1): 55-78.
- Denison, D.R. 1982. The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance. Disertasi Ph.D. University of Michigan.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D.R. 1996. What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. **21**(3): 1-36.
- Denison, D. R. 2000. Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? Dlm. Cooper, C.L., Cartwright, S. & Earley, P.C. (pnyt.). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, hlm. 347-376. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fazilah Mohd Hasun & Zafir Mohamed Makhbul. 2005. The issues of corporate culture in the organization management. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pembangunan Sumber Manusia*, hlm 176-186.
- Field, A. 2000. *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London: Sage.
- Hair, J.F.JR; Anderson, R.E; Tatham, R.L; & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kinicki. A, & Williams, B.K. 2006. *Management a practical introduction*. Ed. ke-2. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V. & Morgen, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. **30**(4): 608-622.
- Laporan Prestasi Industri, 2006
- Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga, 2001 – 2010.
- Maull, R., Brown, P., & Cliffe, R. 2001. Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*. **21**(3):302-326.
- Md. Zhahir Kechot. 2000. *Ekonomi dan Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohammad Haji Yusuf & Ang, S.L. 1987. Pengaruh budaya organisasi dan budaya bangsa ke atas pembentukan nilai para pekerja. *Jurnal Psikologi Maslaysia*. **3**(Jun): 13-31.
- Neo, R.A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. & Wright, P.M. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Ed. ke-3. New York: McGraw- Hill Irwin.
- Offstein, E.H., Ginyawali, D.R., & Cobb, A.T. 2005. A strategic human resource perspective of firm competitive behavior. *Human Resource Management Review*. **15**:305-318.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. 2003. Organizational culture and climate. Dlm. Borman, W.C., Ilgen, D.R. & Klimoski, R.J. (pnyt.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology. Volume 12*, hlm. 565-593. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Richard, O.C., & Johnson, N.B. 2004. Hidh performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*. **21**(2):133-146.
- Rozhan Othman. 1995. Pengurusan manusia strategik – satu penilaian. Dlm. Jaafar Muhamad, Siti Maimon Kamso, Nordin Muhamad & Aziz A. Hamid (pnyt). *Pengurusan di Malaysia: cabaran persaingan global*, hlm. 43-63. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Sekaran, U. 2003. *Research methods for business: a skill building approach*, Ed. ke-4. United States of America: john Wiley & Sons.

- Ulrich, W.L. 1998. HRM and culture: History, ritual dan myth. *Human Resource Management* **23**(2): 117-128.
- Van den Berg, P.T. & Wilderom, C.P.M. 2004. Defining, measuring and comparing organizational cultures. *Applied Psychology: An International Review* **53**(4): 570-582.
- Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. & Smith, E. vd M. 1997. An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Managemet.* **28**(4): 147-200.
- Wilderom, C.P.M & Van den Berg, P.T. 2000. Firm culture and leadership as firm performance: A resource-based perspective. *Center for Economic Research* **3**: 1-50.

JADUAL 1: Keputusan Keseluruhan Analisis Faktor Ke Atas Pemboleh ubah-Pemboleh ubah Kajian

Pemboleh ubah	KMO	Barlet's Test of Sphericity (sig)	Jumlah Peratusan Kumulatif Varian	Bilangan Item	Ujian Kebolehppercayaan (α)
Budaya Organisasi	0.844	0.00	71.584%	28	0.933
‣ Berorientasikan Penambahbaikan Produk				7	0.869
‣ Berorientasikan Kehendak Pelanggan				6	0.913
‣ Berorientasikan Kualiti Pekerja				6	0.871
‣ Berorientasikan Kebebasan Melaksanakan Kerja				3	0.709
‣ Berorientasikan Persepsi Ke Atas Pekerja				3	0.796
‣ Berorientasikan Kerjasama Antara Jabatan				3	0.815
Iklim Organisasi	0.814	0.00	56.647%	17	0.837
‣ Amalan Pengurusan Terbaik				10	0.921
‣ Amalan Birokrasi Terbaik				7	0.780
Pendekatan Amalan Kerja Berpenglibatan Tinggi	0.809	0.00	57.947%	12	0.917

JADUAL 2: Profil Demografi Subjek Kajian (n= 187)

Faktor Demografi	Klasifikasi	Bilangan (orang)	Peratusan (%)
Umur	Kurang 20 tahun	2	1.1
	20 hingga 29 tahun	48	25.6
	30 hingga 39 tahun	111	59.4
	40 hingga 49 tahun	23	12.3
	50 dan ke atas	3	1.6
Jantina	Lelaki	87	46.5
	Perempuan	100	53.5
Tahap Pendidikan	Sijil Rendah Pelajaran	2	1.1
	Sijil Pelajaran Malaysia	51	27.3
	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia	18	9.6
	Diploma	39	20.9
	Sarjana Muda	71	38.0
	Sarjana	6	3.2
Tempoh Berkhidmat	Kurang setahun	17	9.1
	1 hingga 5 tahun	48	25.7
	6 hingga 10 tahun	55	29.4
	11 hingga 15 tahun	45	24.1
	16 hingga 20 tahun	12	6.4
	Lebih 20 tahun	10	5.3

Jabatan Bertugas	Tempat	Jabatan Radio	44	23.5
		Jabatan Televisyen	95	50.8
		Jabatan Umum	48	25.7

JADUAL 3: Keputusan Ujian Analisis Regresi Berganda Hierarki bagi Iklim Organisasi Berdasarkan Amalan Pengurusan Terbaik ke atas Hubungan Dimensi Budaya Organisasi dan Pendekatan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

Item	Model 1	Model 2	Model 3
R ²	.514	.529	.639
R ² terlaras	.498	.511	.611
Δ R ²	.514	.015	.109
Nilai F	31.789	28.757	23.513
sig. Δ F	.000	.000	.000

JADUAL 4: Keputusan Analisis Multivariat Regresi Berganda Hierarki bagi Kesan Interaksi Iklim Organisasi Berdasarkan Amalan Pengurusan Terbaik ke atas Hubungan Dimensi Budaya Organisasi dan Pendekatan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

Sumber	Beta	t	Sig.
Berorientasikan Penambahbaikan Produk (BO1)	-0.818	-2.067	0.040**
Berorientasikan Kehendak Pelanggan (BO2)	0.548	1.538	0.126
Berorientasikan Kualiti Pekerja (BO3)	-1.363	-4.008	0.000**
Berorientasikan Kebebasan Melaksanakan Kerja (BO4)	-0.397	-1.138	0.257
Berorientasikan Persepsi ke atas Pekerja (BO5)	0.552	1.500	0.136
Berorientasikan Kerjasama antara Jabatan (BO6)	2.204	6.253	0.000**
Iklim Organisasi Berdasarkan Amalan Pengurusan Terbaik (IK1)	-0.200	-0.609	0.543
BO1*IK1	1.530	2.077	0.039**
BO2*IK1	-0.489	-0.879	0.380
BO3*IK1	2.350	4.504	0.000**
BO4*IK1	0.858	1.442	0.151
BO5*IK1	-0.620	-1.519	0.131
BO6*IK1	-3.009	-5.352	0.000**

**p<0.05

JADUAL 5: Ujian Analisis Regresi Berganda Hierarki bagi Iklim Organisasi Berdasarkan Amalan Amalan Birokrasi Terbaik ke atas Hubungan Dimensi Budaya Organisasi dan Pendekatan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

Item	Model 1	Model 2	Model 3
R ²	.514	.515	.596
R ² terlaras	.498	.496	.566
Δ R ²	.514	.001	.081
Nilai F	31.789	27.190	19.661
sig. Δ F	.000	.000	.000

JADUAL 6: Analisis Multivariat Regresi Berganda Hierarki bagi Kesan Interaksi Iklim Organisasi Berasaskan Amalan Birokrasi Terbaik ke atas Hubungan Dimensi Budaya Organisasi dan Pendekatan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi

Sumber	Beta	t	Sig.
Berorientasikan Penambahbaikan Produk (BO1)	-0.449	-1.156	0.249
Berorientasikan Kehendak Pelanggan (BO2)	1.667	3.890	0.000**
Berorientasikan Kualiti Pekerja (BO3)	-0.857	-2.239	0.026**
Berorientasikan Kebebasan Melaksanakan Kerja (BO4)	-0.590	-1.919	0.049**
Berorientasikan Persepsi ke atas Pekerja (BO5)	-1.295	-4.405	0.000**
Berorientasikan Kerjasama antara Jabatan (BO6)	1.114	3.8602	0.000**
Iklim Organisasi Berasaskan Amalan Birokrasi Terbaik (IK2)	-1.361	-3.764	0.000**
BO1*IK2	1.172	1.780	0.077
BO2*IK2	-2.384	-3.864	0.000**
BO3*IK2	1.666	2.580	0.011**
BO4*IK2	0.802	2.063	0.041**
BO5*IK2	1.839	3.845	0.000**
BO6*IK2	-1.141	-2.875	0.005**

**p<0.05